

# Führung im Krankenhaus Clinical Corporate Governance

## Ärztliche Führung

Landesärztekammer Schleswig-Holstein

Heide, 15.04.2016

Matthias Schrappe

## CV Prof. Dr. med. Matthias Schrappe

cv.cdr

### ➤ Berufliche Tätigkeiten

- 1981-2002 Klinische Tätigkeit Innere Medizin, QM Uni Köln
- 2002-2005 Ärztlicher Direktor / VS-Vorsitzender UK Marburg
- 2005-2007 Dekan Med. Fakultät Universität Witten/Herdecke
- 2007-9 Generalbevollmächtigter des AR der UK Frankfurt
- 2009-6/2011 Dir. des Inst. f. Patientensicherheit Uni Bonn, W3

### ➤ Weitere Funktionen

- 2005-7 Mitglied, 2007-11 Stv. Vors. des Sachverständigenrates
- 2009-11 Vorsitzender des Wiss. HTA-Beirates des DIMDI
- 2005-09 Vorsitzender des Aktionsbündnis Patientensicherheit
- 2001 bis 2007 Vorsitzender der GQMG
- 2005-11 Vorstandsmitglied des DNVF
- 2002-05 Vorstandsmitglied des DNEbM

Prof. Dr. M. Schrappe

## Führungsstile

00qmloefu\_stile.cdr

### ➤ Idealtypische Ansätze

#### • M. Weber

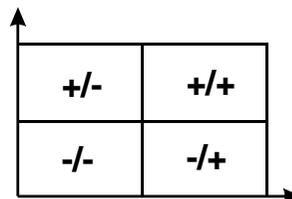
Patriarchalischer Stil  
Charismatischer Stil  
Autokratischer Stil  
Bürokratischer Stil

#### • St. Gallen

Despotischer Stil  
Paternalistischer Stil  
Pädagogischer Stil  
Partizipativer Stil  
Partnerschaftlicher Stil  
Selbstverwaltung

### ➤ Realtypische Ansätze

- z.B. Ohio State Leadership:  
Aufgaben- vs.  
Beziehungsorientierung



n. Staehle 1999

Prof. Dr. M. Schrappe

## Führungstheorien

00qmloefu\_theo.cdr

- Eigenschaftstheorie
- Situationstheorien
- Interaktionstheorien
- Erwartungstheorien
- Austauschtheorien
- Attributionstheorien
- Lerntheorien

n. Staehle 1999

Prof. Dr. M. Schrappe

## Verhaltensänderung: Konzepte

- ➔ Lerntheoretische Konzepte
- ➔ Soziale Wahrnehmung
- ➔ *Behavioural engineering*
- ➔ Organisatorischer Wandel
- ➔ Kontext-bezogene Konzepte

## Prävention

- ➔ Technische Lösungen
- ➔ Kommunikation
- ➔ Stärkung des Teams
- ➔ Aktive Einbindung der Patienten
- ➔ Präzise Spezifikation
- ➔ Standardisierung
- ➔ Multiple Interventionen
- ➔ Disseminierung und Implementierung

## Führung

### ➔ Implizite Annahme

Es besteht ein Mindestmaß an Ordnung und Berechenbarkeit

### ➔ Führungssituationen

- einfach
- kompliziert
- komplex
- chaotisch

## Umsetzung im Gesundheitswesen

- ➔ Grundsätzliche Einschätzung
- ➔ Methoden der Integration
- ➔ Expertenorganisation
- ➔ Komplexe Organisation

## Führungssituationen: komplex

- ➔ Unbekannte Wissenslücken
- ➔ Es ist unmöglich, richtige Antworten zu finden (Ferrari oder Regenwald?)
- ➔ Ausprobieren, Muster erkennen, Vorsicht fördern
- ➔ Gefahr: "bombensichere" vorschnelle Lösungsvorschläge

## Führungskonzepte

- ➔ Accountability
- ➔ EBM und Qualitätsverbesserung
- ➔ **Clinical (Corporate) Governance**
- ➔ Postheroisches Management
- ➔ Externe Kooperationen

## Clinical Governance

- ➔ Continuous Quality Improvement
- ➔ Evidence - Based Medicine
- ➔ Guidelines and Critical Pathways
- ➔ Patient Safety
- ➔ Patient - Centered Care
- ➔ Cost-Benefit Assessments

modif. n. Lega et al. Health Policy 74, 2005, 261

## Begriff der "Kultur"

System gemeinsamer Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale

- ➔ Ideensystem
- ➔ Integratives Element von Sozialsystemen

# Organisationskultur

## Integration

- ➔ Basiskonsens über Grundfragen

## Koordination

- ➔ Handlungskordinierend über gemeinsame Werte und Normen

## Motivation

- ➔ Sinnvermittlung, handlungslegitimierend

## Identifikation

- ➔ Schaffung von Wir-Gefühl und Selbstbewußtsein

## Signaling

- ➔ Verdeutlichung der Werte und Normen

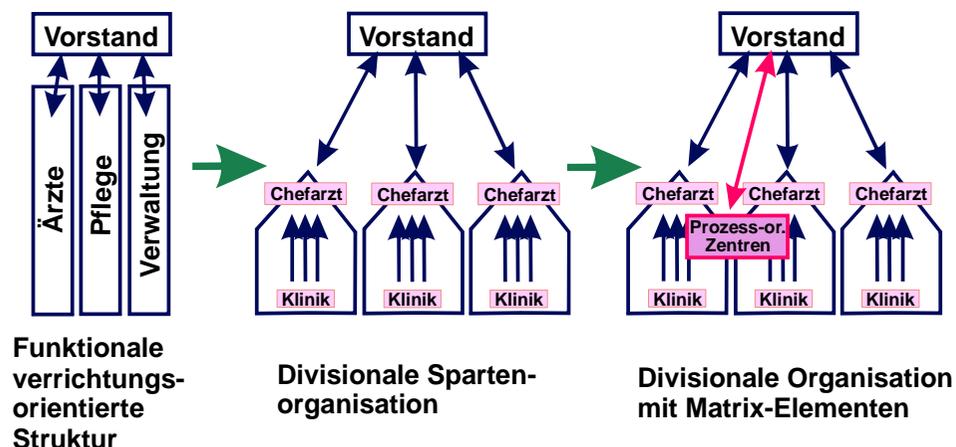
## Adaptation

- ➔ Erklärt Kooperationbedingungen

# Organisationsstruktur und Führung

Funktionale Organisation	➔	Top down-Hierarchie
Divisionale Organisation	➔	Clinical Governance
Matrix-Organisation	➔	Clinical Corporate Governance

# Primärorganisation



# Clinical Corporate Governance

- ➔ Professionalisierung von Aufsichts- und Eigentümerfunktion (auch hinsichtlich Inanspruchnahme)
- ➔ Leitende Ärzte akzeptieren CCG und ihre Bindung an Patienten, Abteilung und Gesamteinstitution - Integration und Multiprofessionalität
- ➔ Tatsächliche Integration der leitenden Ärzte in die Entscheidungen des Managements
- ➔ Fragmentierung der Befugnisse und Verantwortlichkeiten wird beendet, Prozessverantwortung für den gesamten Behandlungsablauf
- ➔ Krankenhaus und Umwelt: Stabilität ist die Ausnahme - Krankenhaus als verantwortungsvoller Partner

# Deutscher Corporate Governance Kodex

## ➔ Regierungskommission

- 1998 KonTraG
- 2001 BMJ Däubler-Gmelin, betreut durch Ulrich Seibert
- Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaft, keine Politiker als Mitglied, durch Wirtschaft finanziert
- 2002 unter Gerhard Cromme den DCGK fertiggestellt

## ➔ Ziele

- Gute Unternehmensführung
- Transparenz gegenüber *stakeholdern*
- speziell: Unabhängigkeit der Aufsichtsräte
- Nicht verbindliche "Regeln" ohne Gesetzeskraft ("Normen")

# Governance: Hintergrund, Begriff

## ➔ Hintergrund

- Denationalisierung, Mehrebenenproblematik, Aufhebung Trennung Staat/Gesellschaft
- Institutionenökonomie, Transaktionskostenthematik, Neokorporatismus/Neoinstitutionalismus
- Komplexität gesellschaftlicher Vorgänge

## ➔ Begriff

- Steuern und koordinieren mit dem Ziel des Managements von Interdependenzen zwischen Akteuren
- Kombination aus verschiedenen Regelsystemen
- Regelungen in nicht-dominanten Institutionen
- Überschreiten von Organisationsgrenzen

# Politische Steuerung

## ➔ Policy Making

- Linear-hierarchisches Verständnis (Input, Output, Impact, Outcome)

## ➔ Policy Zyklus

- Kreisförmig, aber noch hierarchisch

## ➔ Policy Netzwerke

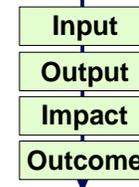
- Formal und informell verbundene, staatliche und private Akteure kooperieren Problem-bezogen

## ➔ Governance

- Aufhebung der Trennung private/staatliche Akteure, Betonung Zivilgesellschaft und Selbstregulierung

# Politische Steuerung

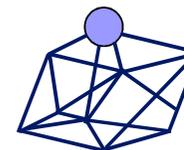
## Policy Making



## Policy Zyklus



## Policy Netzwerke



## Governance



## Das Unternehmen Krankenhaus ist ...

Overmanaged and overled

Undermanaged and overled

Overmanaged and underled

**Undermanaged and underled**

## Umsetzung im Gesundheitswesen

- ➔ Grundsätzliche Einschätzung
- ➔ Methoden der Integration
- ➔ **Expertenorganisation**
- ➔ Komplexe Organisation

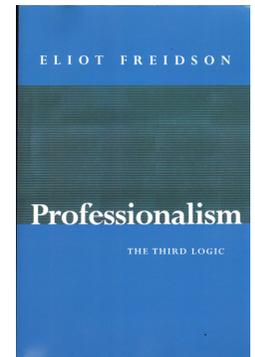
## Expertenorganisation

- ➔ hohe individuelle Autonomie der Experten
- ➔ Direkte Beziehung des Experten zum Kunden
- ➔ Identifizierung und Karrierechancen über Profession
- ➔ Widerspruch zwischen Fachsystem der Experten und sozialem System der Organisation
  - Fach: Innovationen werden schnell umgesetzt
  - Organisation: träge, innovationsresistent
- ➔ Einheiten binden Experten an Organisation (additiv)
- ➔ Kollegialität der Experten, Management wenig ausgebildet
- ➔ Paradoxon: Leistungsfähigkeit der Einheiten stärken und Integration der Gesamtorganisation entwickeln

n. P. Grossmann, Wien 1999

## Professionalismus

- Hochgradige Spezialisierung
- Spezifisches Wissen und Können
- Zertifizierung durch Profession
- Exklusive Eigengerichtsbarkeit
- Geschützte Stellung auf dem Arbeitsmarkt
- Hohe Priorität gegenüber professionellen Werten



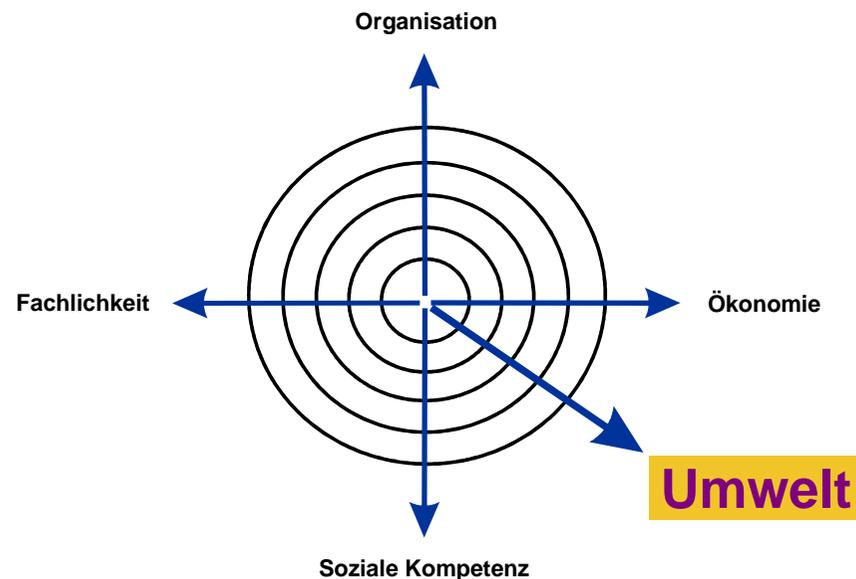
Freidson 2001, s. auch Relman JAMA 298, 2007, 2668

## Verhaltensänderung: Konzepte

- ➔ Lerntheoretische Konzepte
- ➔ Soziale Wahrnehmung
- ➔ *Behavioural engineering*
- ➔ Organisatorischer Wandel
- ➔ Kontext-bezogene Konzepte

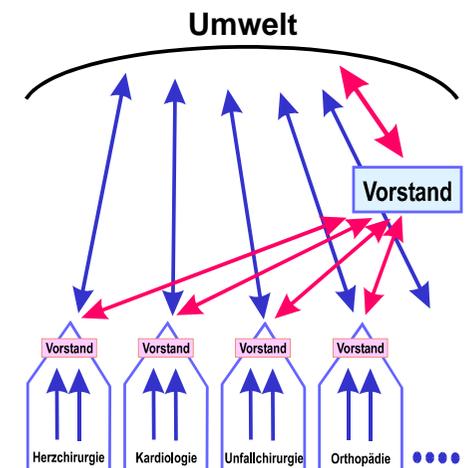
## Führungskonzepte

- ➔ Accountability
- ➔ EBM und Qualitätsverbesserung
- ➔ Clinical (Corporate) Governance
- ➔ **Postheroisches Management**
- ➔ Externe Kooperationen



## Der post-heroische Manager

- ➔ Vermittelt zwischen Markt und Ebenen
- ➔ Setzt die Ebenen der Organisation dem Markt aus
- ➔ verzichtet auf die "Rituale des Heldentums"
- ➔ Schafft Verantwortung auf allen Ebenen gegenüber der Umwelt
- ➔ Mitarbeiter- und Kundenorientierung



n. D. Baecker: Müllers Vermutung.  
Lette Int. 43, 1998, 68-70

## Führungskonzepte

- ➔ Accountability
- ➔ EBM und Qualitätsverbesserung
- ➔ Clinical (Corporate) Governance
- ➔ Postheroisches Management
- ➔ Externe Kooperationen

## Schluß

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !